

# ÉRTEKEZÉSEK EMLÉKEZÉSEK

SIPOS ALADÁR

AZ AGRÁR-IPARI SZFÉRA  
VÁLLALATI  
KAPCSOLATI RENDSZEREI

—



44

AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST



ÉRTEKEZÉSEK  
EMLÉKEZÉSEK

# ÉRTEKEZÉSEK EMLÉKEZÉSEK

SZERKESZTI  
TOLNAI MÁRTON

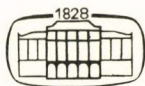


SIPOS ALADÁR

AZ AGRÁR-IPARI SZFÉRA  
VÁLLALATI  
KAPCSOLATI RENDSZEREI

AKADÉMIAI SZÉKFOGLALÓ

1983. MÁJUS 27.



AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST

A kiadványsorozatban a Magyar Tudományos Akadémia 1982.  
évi CXLII. Közgyűlése időpontjától megválasztott rendes és  
levelező tagok székfoglalói — önálló kötetben — látnak  
napvilágot.

A sorozat indításáról az Akadémia főtitkárának 22/1/1982.  
számú állásfoglalása rendelkezett.

ISBN 963 05 4086 X

© Akadémiai Kiadó, Budapest 1985, Sipos Aladár

Printed in Hungary

A valódi vállalatként működő gazdasági egységek közötti kapcsolatokat az áru—pénz viszonyok közvetítik a szocializmusban is. Jó ideig a fejlődést az jellemezte, hogy csak fokozatosan — nem ritkán inkább átmeneti „engedménynek” tekintve — nyílhatott lehetőség az árukapcsolatok kibontakozására. Amíg e kapcsolatok kellően ki nem bontakozhattak, addig a vállalatok közötti kapcsolatok is főleg központilag szervezettek és előírtak lehettek, melyek így nem mindig felelhettek meg az egyes gazdálkodók érdekeinek.

Valójában a vállalati kapcsolatok akkor lehetnek igazán hatékonyak, ha azok vállalati érdekek alapján választott és fenntartott kapcsolatok. E tekintetben is jelentős — de korántsem ellentmondásoktól mentes — előrelépést hozott a gazdasági mechanizmus másfél évtizede elindult átfogó reformja.

A vállalatok piaci kapcsolatainak növekvő szerepe különösen érvényes a mezőgazdaságra és környezetére, melyet a továbbiakban agrár-ipari szférának nevezek (nevezhető egyébként agrár-központú intézményi rendszernek is). Élelmiszer-termelésünk további fejlődésében fokozott erővel vetődik fel a dinamikusan változó külföldi és belföldi kereslethez való

gyors, rugalmas alkalmazkodás szükségessége. *Az iparszerű mezőgazdaságban mind az input, mind az output oldalt tekintve megsokszorozódnak az árukapcsolatok, felfokozódik az agrártermelés függősége a beszerzési és az értékesítési piactól.*

A vállalati tevékenységet, annak eredményességét nagy mértékben a vállalati környezet, ezek között a vállalati kapcsolódások határozzák meg. A vállalati kapcsolatok pedig mindenkor szorosan illeszkednek a gazdasági mechanizmusba, illetve a mechanizmus kitüntetett szegmentumába a vállalati kapcsolatok rendszerébe.

A hazai agrár-ipari szférában — de ezen belül is különösképpen a mezőgazdaságban — sajátos, a gazdaság egyéb területeitől több tekintetben eltérő mechanizmus funkcionált az elmúlt időszakban. E mechanizmus, illetve ezen belül a vállalati kapcsolatok vizsgálata e szűkebb területen túlmenően *általánosabb következtetésekre* is módot nyújthat.

Ugyanakkor *a mezőgazdasági termék által közvetített áruviszony — természete szerint — eleve bizonyos sajátosságokkal bír a par excellence ipari tömegtermeléshez képest.*

Az élelmiszertermelésben a munkatárgyak az élő szervezetek, amelyek sajátos tömegkezelési tűrőképességgel és sajátos, csak részben befolyásolható biológiai ritmussal rendelkeznek.



Alapvető követelmény e tényezők megfelelő számbavétele, s az időtörvények beépítése a termelésbe és a forgalmazásba. Mindez a kockázat csökkentése mellett a vertikum eszközeinek jobb kihasználását is eredményezheti.

A mezőgazdaság iparosodása nyomán ugrásszerűen nő a holt munka, s ezen belül a költséges technika szerepe. A tömegtermelés, a korszerű technika, továbbá a nyersanyagtól a késztermékig nyúló termékpályát összefűző szállítási kapcsolatok egyaránt követelményeket támasztanak a vállalati kapcsolatokkal szemben. E kapcsolatok zavarai komoly veszteségeket eredményezhetnek.

Alapvető változáson ment keresztül az utóbbi két évezredben az élelmiszerpiac egyensúlyi helyzete is, az élelmiszerek piaca — ha nem is ellentmondások nélkül — alapvetően kínálati jellegűvé vált. *A mennyiségileg telítődő piacon* — így az élelmiszerek piacán is — *a meghatározó a végső felhasználó igénye.* A magasabb színvonalú élelmiszerfogyasztás belső struktúrájára az jellemző, hogy csökken az alapvető élelmiszerek aránya, az élelmiszer-alapanyagok fogyasztásának növekedési üteme pedig lelassul. A fogyasztói igények megváltozásában — egyéb okok mellett — jelentős szerepet játszott a hosszú időn át töretlenül növekvő életszínvonal, a nők fokozottabb foglalkoztatása, a hűtőgépek elterjedése stb. A

hagyományos és olcsóbb élelmiszerek fogyasztása csökkent, az értékesebb élelmiszereké pedig erőteljesen megnövekedett. Egyre nagyobb szerep jut a magasabb feldolgozottsági fokú, valamint a jobb minőségű termékeknek. A fogyasztó szükségleteiben a fő hangsúly egyre inkább a minőségre tevődik át, az élelmiszer-fogyasztás az alapvető biológiai szükségletek kielégítésén messze túlmutató funkciókat ölt fel, s egyben minőségileg újszerű piacszervezést igényel.

A jelzett feltételek között a vevő keresletváltozásainak időközei lerövidülnek, a felkínált terméktulajdonságok száma gyorsan növekszik, felgyorsul a szükségletkeletkezés és a szükséglettelítődés üteme. Az iparosodó mezőgazdaság időszakában felgyorsuló piaci változások megkövetelik a kínálat rugalmasságát és diszponibilitását, különösen, ha a magyar élelmiszer-gazdaság magas export-intenzitását is számba vesszük.

Az élelmiszer-termelés növekedési lehetőségei is egyre inkább a megtermelt termék volumen *minőségének* emelésében jelennek meg. A minőségi követelmények felfokozódása egyben a kapcsolódó termelők hatékonyabb együttműködését követeli meg. Kellően nem szervezett kapcsolatok esetén nem érvényesülhetnek eléggé a sajátos minőségi követelmények, s elszakadhatnak a közreműködők érde-



kei is. A közreműködők kölcsönös kapcsolatai egyben a vertikum hatékonyságát is számottevően befolyásolják. Nyilvánvaló, hogy versenyképes és jó minőségű feldolgozott termék főleg jó minőségű mezőgazdasági nyersanyag gondos feldolgozásával állítható elő. Az anyagköltség egyébként a kész élelmiszertermék önköltségében igen magas arányt képvisel.<sup>1</sup> Valójában a kedvező minőségű mezőgazdasági nyersanyag feldolgozása anyag- és energiatakarékos is, s a minőség és az élelmiszerfeldolgozás importigénye között is van összefüggés.

*Az egyes termelők egymásrautaltsága — ahogy már az eddigiekből is kitűnt — nem pusztán természetes és technológiai jellemzők miatt, hanem a piaci kapcsolatok, az értékesítés oldaláról is fokozódik. A mezőgazdaság alapvető termelési feltétele a föld (legalábbis a növénytermelést illetően) széles körben konvertálható, ami elvileg tág teret ad a piaci kereslethez való alkalmazkodásnak. A fogyasztói piac azonban közvetlenül a végtermékeket előállító gazdasági egységeket befolyásolja, a tőle térben, időben és tevékenységének jellegében távolabb álló gazdaságokat közvet-*

<sup>1</sup> A nettó anyagköltségnek az összes élelmiszeripari költség közötti súlyáról tájékoztat (az egyes szakágazatokra is felbontva) *Németi László: Magyarország élelmiszer-gazdasága a hetvenes években. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1981. 117. old.*

ve. Annak érdekében, hogy a mezőgazdaság jelzett reagálóképessége ne csak a közvetlen fogyasztásra, hanem a feldolgozásra kerülő termékek esetében is érvényesülhessen, a mezőgazdasági vállalatoknak — a valódi önállóság elérése mellett — a feldolgozókkal megfelelő kapcsolatba kell kerülniük, s e termelés összehangolása egyúttal a piaci kapcsolatok megszervezését is jelenti. Ilyen kapcsolati rendszerben a termelő (beleértve a mezőgazdasági termelőt is) érzékennyé válhat a piac igényeivel szemben, miközben a piac érdeklődése is felkelthető a felkínált termékek iránt.

A következőkben a hazai nagyüzemi mezőgazdaságra koncentrálva szólok a vállalati kapcsolatokról, mégpedig lényegében az 1968 óta eltelt másfél évtized főbb tendenciáiról, de ezen belül is leginkább a hetvenes évek közepétől jellemző tényezőkről. A kistermelés — egyébként rendkívül fontos — kapcsolati rendszereire ehelyütt nincs módom kitérni. A nagyüzemi szféra vállalati kapcsolatait illetően az alábbi csomópontokat emelem ki:

1. A beszerzési szféra vállalati kapcsolatai
2. A termékértékesítési szerződéses kapcsolatok
3. Az iparszerű termelési rendszerek
4. A társulási kapcsolatok
5. A külkereskedelem vállalati kapcsolati rendszerei.

## 1. A beszerzési szféra vállalati kapcsolatai

Az iparosodó mezőgazdaságban — mint ismeretes — ugrásszerűen növekszik a nem mezőgazdasági eredetű termelőfelhasználás súlya. Ez érvényes a hazai mezőgazdaságra is (erről tájékoztat az 1. táblázat). Ilyen körülmények között a mezőgazdasági termelés eredményessége, sőt folyamatossága jelentősen függ az ellátó szférától, annak működésétől.

Ezért alapvető kérdés, hogy *a mezőgazdaság mint felhasználó, igényei milyen kapcsolati rendszeren keresztül jutnak el a gyártóhoz, az ipar különböző vállalataihoz*, ez a kapcsolatrendszer módosítja, időben eltolja vagy pedig szinkronban közvetíti-e az igényeket. Ugyanakkor a hazai mezőgazdaság termelési színvonala ágazatonként és az üzemeket tekintve is erősen differenciált, s egymás mellett egy időben megtalálható az iparszerűen szervezett termelés, a részlegesen iparszerű, illetve a tradicionális termelés is. A mezőgazdaság tehát nem egysíkú ellátást, hanem a differenciált igényekhez megfelelően alkalmazkodó, mennyiségben és választékban is különböző eszközöket, anyagokat igényel.

A továbbiakban a beszerzési szféra kapcsolatairól a mezőgazdasági gépellátás alapján szólok. A kollektivizálás befejezését követően ugrásszerű gépigény jelentkezett a magyar



1. táblázat

A MEZŐGAZDASÁG TERMELÉSI ÉRTÉKÉNEK  
ÉS TERMELŐFELHASZNÁLÁSÁNAK INDEXEI

1970 = 100

1976. évi árak alapján

	1975	1977	1978	1979	1980	1981
Bruttó termelés	125,5	134,8	137,4	135,9	141,7	143,2
Termelő- felhasználás	137,2	150,2	157,2	158,9	164,0	168,2
Ebből:						
Mezőgazdasági eredetű	114,7	122,8	121,4	121,4	125,4	122,6
Nem mezőgazdasági eredetű	157,8	168,5	182,9	184,0	187,2	198,2
Érték- csökkenési leírás	161,7	194,9	209,0	225,0	236,8	243,9
Mezőgazdasági szolgáltatás díjai	129,2	294,7	319,8	326,1	403,3	417,8
Nettó termelés	111,7	116,4	113,8	108,5	115,3	113,5

*Forrás:* Mezőgazdasági Statisztikai Évkönyv, 1981, 13. oldal.

mezőgazdaságban, ami folyamatosan fennmaradt a modernizálás, az iparszerű fejlődés időszakában is. Az ugrásszerű gépigény, a géptípusok sokfélesége, ezek gazdaságos gyártásának követelménye túllépte a hazai keretek biztosította lehetőségeket, és a mező-

gazdaság gépellátásában fokozatosan növekedett az import aránya. A gépkínálat azonban ennek ellenére elmaradt a mezőgazdasági kereslettől. *A mennyiségi és minőségi hiány, a felhasználók egyoldalú függőségéhez vezetett a gyártókkal és a forgalmazókkal szemben.*

E feltételek között a gépjavító állomások, később egyre több mezőgazdasági vállalat előbb alkatrészeket, majd egyszerűbb, idővel pedig mind összetettebb mezőgazdasági gépeket kezdtek el konstruálni és gyártani. Bár a felhasználói reakciók nem voltak mentesek a kényszerű elemektől (a hiányzó potenciálemek kényszerhelyettesítése), egészében mégis *a mezőgazdaság gépellátásának sajátosan új forrását teremtték meg.*

A kínálati oldalt illetően mégis akkor (a hetvenes évek elején) történt lényeges változás, amikor az importált gépek növekvő mennyiségükkel és jobb minőségükkel egyaránt versenytársat kezdtek jelenteni a hazai gyártásnak a belföldi piacon. A tőkés gépimport elsősorban a termelési rendszerek igényét volt hivatva kielégíteni, de hatása mind a mezőgazdaságban, mind a mezőgépgyártásban sokkal szerteágazóbb volt.

A potenciális versenyhelyzet azonban — amelyet tőkés kooperáció alapján történő hazai gyártás is előmozdított — gyorsan megszűnt: a hazai gyártók közötti profilrendezéssel és meg-

osztással, illetve a tökéletes import kényszerű visszafogásával. Mindezt előmozdította a hazai mezőgazdasági gépgyártás tröszti szervezete is.

A KGST-együttműködés problémái ugyan-  
csak megnehezítik a felhasználói igényeknek  
leginkább megfelelő piaci kínálat megte-  
remtését. A hazai mezőgazdaság termelési és  
műszaki színvonalának emelkedésével a két  
piac igény szintje távolodni kezdett egymástól, a  
hazai és a külső szocialista piac igényeinek  
egyre csökkent a közös hányada. Az eltérő  
igények közül az utóbbi súlya a nagyobb, s az  
ehhez való igazodás eleve korlátozta a hazai,  
magasabb igényekhez való rugalmas alkalmaz-  
kodás lehetőségeit. Az államközi megállapodá-  
sok és kontingensek az elmúlt években gyakran  
nem a hazai felhasználói igényekhez, hanem a  
külföldi szállítási lehetőségekhez igazodtak.

A gazdasági mechanizmus átfogó reformjá-  
nak fontos célja volt a termelőeszközöket  
illetően is a többszörös forgalmazási rend-  
szer kialakítása. Mégis a mezőgazdasági  
gépellátás területén *hosszú időn keresztül egy  
monopolhelyzetben álló, igazi természetét te-  
kintve elosztási, nem pedig kereskedelmi szerve-  
zet, az AGROTRÖSZT* osztotta szét a közpon-  
ti tervek szerinti igényeknek megfelelően a  
beérkező gépeket. Bár a hetvenes években  
jelentőssé vált a rendszergazdák gépbehozatala,  
de gyakorlatilag ezek a gépek is az AG-



ROTRÖSZT-ön keresztül jutottak el a felhasználókhoz. (Alkatrészt a trösztön kívül a MEGÉV is forgalmazott.) Az említett elosztási monopolszervezetnek szinte egyáltalán nem állt módjában a kínálatot vagy az igényeket módosítani, befolyásolni, új igényeket teremteni vagy különböző konstrukciókat versenyeztetni. Lényegében passzív közvetítő szerepet játszott a felhasználók és a gyártók között.

Még inkább így volt ez az AGROKER-ek esetében. De a legkedvezőtlenebb helyzetben a felhasználó mezőgazdasági vállalatok voltak, pedig a termelés gazdaságosságát illetően alapvető fontosságú, hogy a gazdálkodó természeti és közgazdasági feltételeihez alkalmazkodva folyamatosan a termelési tényezők optimális kombinációit alkalmazhassa. Ennek előfeltétele a gazdaságok jogi és pénzügyi önállósága mellett a *kellő mennyiségben rendelkezésre álló input-variációk beszerzésének lehetősége*. Ilyen feltételek között óhatatlanul igen nagy mértékben növekedett meg a különböző informális kapcsolatok jelentősége.

Az elmúlt két évben *jelentős szervezeti változások történtek* (megszűnt az AGROTRÖSZT és a MEGÉV; a megyei AGROKER vállalatok önállóvá váltak, megalakult az AGROTEK stb.), melyeknek legfőbb célja a monopol-forgalmazás megszüntetése, a *többszornás értékesítés megteremtése*. Az új

értékesítési rendszer a hazai forgalmazás területén elvileg többszorosítás, mert az AGROKER-ek és más forgalmazók (elsősorban a rendszergazdák) a hazai gépeket, eszközöket közvetlenül a gyártótól, az import eredetűeket pedig az AGROTEK vállalatától szerezhetik be.

Ez a forgalmazási rendszer a hazai gyártók és a felhasználók közötti kapcsolatokat tekintve kedvező változásokat eredményezhet. Az alapvető kérdés az, hogy a gyártók tudnak-e és akarnak-e majd a közvetlenül érzékelhetővé váló mezőgazdasági felhasználói igényekhez alkalmazkodni, vagy egyes termékeket illetően elébük menni, s valóban kínálati piacot teremteni. Az önállósult AGROKER vállalatok között kialakulhat versenyszituáció, de csak akkor, ha nem ugyanazt, nem ugyanannyiért és nem ugyanolyan (gyakran hátrányos) feltételek mellett kínálják eladásra. Az import területén meglévő mennyiségi, minőségi, pénzügyi és az átfutási időt jellemző kötöttségek mérséklésére és megjavítására önmagában ez a szervezeti konstrukció sem lehet képes. Ehhez az egész gazdasági mechanizmus továbbfejlesztése adhat megfelelő kereteket.

## 2. A termékértékesítési szerződéses kapcsolatok

A begyűjtési rendszer felszámolása nyomán, majd a gazdasági mechanizmus mélyreható reformjával is összefüggően az értékesítési piac alapvető kapcsolati formája az agrár-ipari szférában is a kapcsolódó termelők mellérendeltségén alapuló szerződések rendszere. Az áruviszonyok kiterjedésével és intézményesítésével megnövekszik a szerződések szerepe, sőt egyre inkább a szervezett mezőgazdasági termékforgalom kiépítését célzó szerződéses kapcsolatok jelennek meg. Ez a tendencia a mezőgazdasági termékértékesítési szerződés jogi intézményében is kifejeződik, amely bizonyos mértékig közelít az ipari termékek forgalmát tipikusan közvetítő szállítási szerződésekhez, s amelyeket esetenként ki kell egészíteni az érdek-közösséget megvalósító szerződésekre tekintettel a társasági jogból vett megoldásokkal. A következőkben — a teljesség igénye nélkül — a termékértékesítési szerződések egyes alapvetően fontosnak tűnő problémáit kívánom kiemelni.

a) A gazdasági mechanizmus reformja nyomán a korábban jellemző kényszerpályás termékforgalom kivételessé vált. Ma — elvileg — a *mezőgazdasági termények többszoros értékesítése a jellemző*. Ezek a törekvések azonban még nem bontakoztak ki eléggé, s a



többé-kevésbé monopolhelyzetben álló felvásárló szervezetek részesedésének az aránya csak kis részben csökkent a forgalomban. A többcsatornás forgalmazás előmozdítása a szervezeti rendszer fejlesztésének is egyik központi kérdése. A termelő számára az értékesítési csatorna szabad megválasztása — még hatóságilag megállapított árak mellett is — rugalmasabb alkalmazkodást eredményezhet a piaci feltételekhez.

b) Az elmúlt időszakban sok problémával járt a felvásárlás jórészt *tröszt*i szervezete. Az országos felvásárló nagyszervezetek részben monopolisztikus helyzetük, részben a mezőgazdaságtól eltérően orientáló szabályozórendszerük miatt gyakran nem alkalmazkodtak az agrár-termelés sajátosságaihoz. A mezőgazdasági nyersanyagok termelési ingadozásaihoz nehezen alkalmazkodhatnak a feldolgozó vállalatok megfelelő tárolókapacitás hiányában, továbbá akkor, ha egy jó termelési évet feltételezve, a tervezettnél nagyobb, áthúzó-dó készlet nyereségelvonással fenyegeti őket.

Ráadásul a mezőgazdasági vállalatokkal közvetlenül kapcsolatba kerülő tröszti vállalatok meglehetősen korlátozott önállósággal rendelkeztek. Ez az elmúlt években gyakran már a szerződéskötéseknél is megnyilvánult, gyakran nagyon erős volt a tröszti előírások szerepe, s minimális a megyei—területi vállalatoknak a

szerződéstervezetektől való eltérési lehetősége. A standardizált szerződések alapvető veszélye a gazdaságilag gyengébb, a jogilag kevésbé tájékozott fél helyzetének a kihasználása. *A blankettát kibocsátó monopolszervezet gazdasági súlya — az elmúlt években — partnereihez mérve igen nagy volt, a jelentős gazdasági súlykülönbség magában rejtí az erőfölény érvényesítésének a veszélyét.*

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján a felvásárlói vállalati érdekek egyoldalú érvényesítésének a szándékára utal — egyebek között — a szerződés teljesítési helyének a termelőre hátrányos meghatározása, egyben a kockázat egyoldalú áthárítása; a szerződésekhez kapcsolódó termelői szolgáltatások ellenértékének a begyűrző költségnövekedésektől elszakadó, a ráfordításoknál alacsonyabb szinten való meghatározása (például a fuvardíjak esetében); a szabvány előírások egyoldalúsága, a vállalati igények túlbiztosító jellegű, terjedelmes körülírása, a megrendelő felelősségének minimális mértékben való megjelölése, a megrendelőt terhelő kártérítés eseteinek és a kártérítés mértékének nagyvonalú megjelölése vagy mellőzése stb.

Az élelmiszeripar szervezeti rendszerének fejlesztése elvileg kedvezőbb feltételeket kínál az eltérő érdekek összehangolására. Olyan jelek is mutatkoznak azonban, hogy a megszüntetett

trösztli vállalatok igyekeznek átmenteni a trösztli pozíciókat a maguk számára a mezőgazdasági vállalatokkal szemben (például régi általános szerződési feltételek, blanketták használata stb.).

c) Az egyoldalú előnyt biztosító blankettaszerződés ma már jogilag is megtámadható, ennél azonban nagyobb a jelentősége *a társadalmi kontrollnak, s az érdekegyeztetés új csatornái kialakításának*. A termelőszövetkezeti érdekvédelmi szervek már ma is jelentős szerepet játszanak e területen, de további sajátos intézmények is elképzelhetőek (például valamiféle koordinációs iroda megszervezése; döntési hatáskörrel közös szervezet kialakítása a vitás kérdések eldöntésére stb.).

d) A szerződéses felvásárlási rendszer hatalmas történelmi előrelépés a begyűjtési rendszerhez képest. Bizonyos jelek pedig arra mutatnak, hogy ma már a hagyományos felvásárlás (amely eredetileg a termékek szűkösségén nyugodott) egyre inkább *a kereskedelmi jellegű kapcsolatok felé fejlődik*. E fejlődést erősíthetné a többcsatornás értékesítés reális lehetőségeinek kibontakozása mellett a kereskedelmi egységek, sőt az egyes boltok önállóságának és kockázatviselő képességének a megnövekedése is.

e) A szerződéses kapcsolatokon keresztül — a kedvezőbb értékesítés előmozdítása érdeké-



ben — *a felvásárló vállalatok gyakran a termelést és az értékesítést elősegítő szolgáltatásokat nyújtanak* (például takarmányok, vetőmagellátás, szaktanácsadás, szállítóeszközök közös felhasználása stb.). Terjed az előfeldolgozás, a gépkölcsönzés, illetve bizonyos bér munkák elvégeztetése a termelőnél. Ezek pedig egyaránt az integráció elemeit jelentik, főleg, ha kiegészülnek még további érdekeltégi és pénzügyi elemekkel is (például fejlesztési-alap-átadás, forgóalap-kihelyezés, a többlet-minőség arányában eredménymegosztás stb.). Úgy vélem, hogy az egyes termékpályák jobb összhangjának megteremtése nemcsak látványos szervezeti átrendezéssel, hanem *rugalmas, korrekt üzleti érdekeken alapuló szerződéses kapcsolatok révén is* jelentősen javulhat. Ez nyilvánvalóan nagy mértékben az általános közgazdasági feltételek alakulásán, s a gazdasági mechanizmus további fejlődésén is múlik.

f) Sok lehetőséget rejthet magában hosszabb távon a többéves szerződések elterjedése. A valóságban ezek a szerződések még nem váltak a mezőgazdasági termékek tömegforgalmának jellemző szerződéseivé.<sup>2</sup> A formailag több évre

<sup>2</sup> A többéves szerződéseket részletesen elemzi *Sárándi Imre*: A több évre kötött mezőgazdasági termékértékesítési szerződés. Jogtudományi Közlöny (1979) XXXIV. évf. 12. sz.

kötött szerződések tartalmilag szegényesek, általában csak a szerződéskötési szándék deklarációját tartalmazzák, de nem a közelebbi szerződési kondíciókat. Bizonyos, hogy a mezőgazdasági termelés sajátosságaira tekintettel nagy a jelentősége az értékesítési biztonságnak, amit elvileg a többéves szerződés megnövelhet. Az is igaz viszont, hogy közös kockázatvállalás, s megfelelő pénzalapok nélkül a többéves szerződés szorgalmazása nélkülözi a gazdasági alapot. További alapvető feltétel a szabályozórendszer viszonylagos stabilitása, hiszen a gyakori változások következtében a megkötött szerződés később előnytelennek bizonyulhat. Arra is utalnom kell, hogy a termelők számára az értékesítési biztonság mellett fontos lehet a piaci változások kihasználására való törekvés is, amit a többéves elkötelezettség korlátozhat.

Ezért is hiba lenne a többéves szerződéseket adminisztratív úton előmozdítani. Nyilvánvalóan az az ésszerű, ha a kapcsolódó vállalatok saját érdekeik és kockázatviselési képességük alapján döntenek — egyebek mellett — szerződéseik időtartalmáról is. A többéves szerződések elterjedése a közös kockázatvállaláson túlmenően nem kis mértékben a feldolgozó és tároló tartalékkapacitások függvénye is. A többéves szerződéseket valószínűleg hosszabb távon is elsősorban azokra az agrár-

termékekre lesz célszerű megkötni, amelyek előállítási folyamatából a természeti tényezők egészen vagy jórészt kikapcsolhatóak.

### *3. Az iparszerű termelési rendszerek*

A hazai mezőgazdaság iparosodási folyamatainak legjellemzőbb előmozdítói a termelési rendszerek voltak, amelyek megfelelő szervezeti keretet biztosítottak a termelés különböző tényezőinek összehangolásához. A termelési rendszerek nemcsak részesei, hanem egyes ágazatokban (főleg a szántóföldi növénytermelésben) meghatározói voltak az elért eredményeknek.

Megállapítható, hogy nemcsak a különböző mezőgazdasági termelési ágazatokban, hanem az egyes mezőgazdasági vállalatokban is eltérő ütemben jött létre az iparszerű termelési módszerek kialakulásának lehetősége. A kísérletezés és a műszaki fejlesztés valamennyi fázisát azonban nem szükséges minden egyes vállalatnak végigjárnia, hiszen a már kialakult iparszerű technológiát át lehet venni, meg lehet vásárolni. A kialakult, biztonságos nagyüzemi technológia terjesztésének, átadásának, megvalósításának, vagyis *az iparszerű módszerek elterjedésének* legjellemzőbb formája a termelési rendszer.



A termelési rendszer mint gazdasági intézmény a hazai mezőgazdasági mechanizmus sajátos eleme, más államok agrártermelésében — legalábbis ilyen formában — nem ismeretes. E sajátos forma nem kis részben a fennálló intézményi rendszer hézagainak kitöltésével érte el látványos eredményeit. *Kialakulásukban és fejlődésükben nagy szerepet játszott a gazdasági önállóság, a vállalati kezdeményezés.* A rendszerek eredményei határainkon túl is nagy figyelmet keltettek.

Az iparszerű termelési rendszer mint közgazdasági tartalom különféle formákban intézményesülhet. E formák két fő csoportja az egyéni szerződések, illetve a különböző *társulási formák* (gazdasági társaság vagy közös vállalat).

Ehelyütt — a teljesség igénye nélkül — a rendszerek problémakörének a következő csomópontjait kívánom érinteni:

- a) Horizontális és vertikális elemek a rendszerekben
- b) Ágazati elv és ágazattársítás
- c) Extenzív kiterjedés és a rendszerek bizonyos deformálódása
- d) Érdekeltségi viszonyok a rendszereken belül
- e) A rendszerek jövője.

ad. a) A termelési rendszerek ökonómiai tartalmát illetően megállapítható, hogy a hori-

zontális kapcsolatok mellett a *vertikális integráció elemei* is jelen vannak, illetve jelen lehetnek (így például a rendszeren belüli munkamegosztás jellege; esetenként feldolgozó vállalat a gesztori pozícióban; a nagy tömegű, egységes minőségű nyersanyag feldolgozásának az igénye stb.). Így megkérdőjelezhető az a szinte közhelyszámba menő megközelítés, amely pusztán és eredendően horizontális formának tekinti a rendszereket, szembeállítva azokat a vertikális fejlődési iránnyal. Ebből ugyanis implicite az következne, hogy alapvetően más szervezeti formák rendszere révén volna csak lehetőség a vertikális kapcsolatok elterjesztésére. A rendszerek vertikális irányú kibővülését nem a szervezeti forma, hanem az általános közgazdasági feltételek gátolják (tőkehiány, a feldolgozás alacsony jövedelmezősége stb.). E feltételek a rendszerektől alapvetően eltérő formák fejlődésére is fékezőleg hatnának.

ad. b) Bizonyos ellentmondás alakulhat ki a gyakran egyetlen termékre orientált termelési rendszer és a többágazatú, bonyolult kapcsolatrendszerben működő mezőgazdasági üzem tevékenységének az összehangolásában. Megoldást véleményem szerint a *termelési ágazatok társítása* hozhat. A szakemberek véleménye jó ideig megoszlott az ágazattársítás kérdésében. Sokan — nem teljesen alaptalanul — a szako-

sodás előnyeinek a feladásától féltek. Úgy vélték, hogy több ágazat egyidejű fejlesztését a rendszerközpont csak minőségi engedmények árán tudja megvalósítani. Mások — elsősorban a kapacitáskihasználás és az eszközhatékonyság oldaláról közelítve — az ésszerű ágazattársítást reális alternatívának tartották.

A gazdálkodás gyakorlatában aztán egyre inkább tért hódított az ágazattársítás, mégpedig elsősorban a szántóföldi növénytermelési rendszerekben, ahol a gépek és az eszközök jobb kihasználása érdekében idővel társították azokat a növényeket, amelyek technológiai elemeinek egy része azonos vagy a folyamatok egymással szorosan kapcsolódnak. (Így például a kukoricatermelés gépparkja lehetővé tette a búzán kívül a cukorrépa, a napraforgó, a szója és egyéb növények társítását.) A legnagyobb rendszerek 1981-ben 9–11, a kisebbek 6–8 növényvel foglalkoztak, s főleg a speciális igényű ágazatokat integráló rendszerek nem éltek az ágazattársítás lehetőségével.<sup>3</sup> Nagyon fontos azonban azt is kiemelni, hogy a termelési

<sup>3</sup> Az állattartási rendszerek és a kertészeti rendszerek jellegükből adódóan általában egy termékre, vagy biológiai és technikai szempontból homogén termékcsoporthoz szerveződtek. Az állattartási rendszerekben az utóbbi években kezdődtek hasznos kezdeményezések a takarmánytermesztés és a takarmánygazdálkodás társítására (ami egyúttal vertikális irányú fejlesztést jelent), illetve időnkénti állatfajok társítására.



rendszerek — eredeti természetük szerint — nem a vállalatok irányítására, hanem a vállalati működés előmozdítására hivatottak. Éppen ezért az ágazattársítás egyáltalán nem jelenti azt, hogy a rendszer venné át az egyes vállalatok termelési szerkezetének a meghatározását, éppen ellenkezőleg, azt továbbra is a termelés alapformái, az egyes mezőgazdasági vállalatok határozzák meg adottságaiknak és érdekeiknek megfelelően.

ad. c) Ugyanakkor meglehetősen elgondolkodtató az a *gyors, extenzív* fejlődés, ami az 1970-es évek második felében a rendszerek kiterjesztését illetően végbement. (A szántóföldi rendszerek által integrált földterület nagyságáról tájékoztat a 2. táblázat.) A gyors mennyiségi növekedés mellett a rendszerek minőségét illetően bizonyos megtorpanás, nem ritkán visszaesés jelentkezett, s egyben fokozottabban tűntek elő a termelési rendszerek egyes problémái (a nem kielégítő technológiai fegyelem; a termőhelyi adaptáció problémái, főleg a kedvezőtlen adottságú területeket tekintve; egyes ágazatokban a technológiai és ökonómiai megalapozott rendszerek hiánya; anyagi-műszaki ellátás problémái; egyes gazdasági szabályozók; stb.).<sup>4</sup>

<sup>4</sup> A mezőgazdaság termelői árai 1970-hez képest 1980-ban 43,5%-kal, 1981-ben 53,5%-kal voltak magasabbak. A nem mezőgazdasági eredetű termelőfelhasználás árindexe pedig 1980-

## 2. táblázat

### A TERMELÉSI RENDSZEREK ÁLTAL INTEGRÁLT SZÁNTÓ- ÉS GYEPTERÜLET ALAKULÁSA (1971–1981)

Év	Növény- termelési rendszerek száma	Szántóterület		Gyepterület	
		1000 ha	a nagy- üzemi közös %-ában	1000 ha	a nagy- üzemi közös %-ában
1971	1	39	1	—	—
1972	3	85	2	—	—
1973	5	267	7	—	—
1974	15	532	13	12	1
1975	18	854	21	23	2
1976	20	1159	28	45	4
1977	21	1368	33	53	5
1978	22	1906	46	107	9
1979	22	2175	52	154	14
1980	21	2484	59	151	13
1981	21	2487	60	111	10

*Forrás:* A termelési rendszerek főbb ágazatainak költség- és jövedelemviszonyai 1981-ben. MÉM STAGEK, 1982.

Általában megállapítható, hogy a rendszerek gyors kiterjedése elsősorban nem azért következett be, mert a mezőgazdasági vállalatokban az iparszerű termelési módszerek fejlődése azt feltétlenül megkövetelte. A rendszerek térhódításában szerepet játszottak — a rendszerközpontok sajátos érdekei mellett — az

---

ban az 1970-es 165%-a, 1981-ben pedig 177,2%-a. Mezőgazdasági Statisztikai Évkönyv, 1981, 26. old.

*irányító szervek törekvései is. Az irányítás számára e rendszerek lehetőségeket kínáltak a termelésszabályozásra, illetve mindenekelőtt a szűkös termelési tényezők elosztására.*

A termelési rendszerek az elmúlt években a gépekkel, berendezésekkel, biológiai és kémiai anyagokkal való ellátásban intézményesített előnyöket élveztek. Számos mezőgazdasági vállalat úgy érzi, hogy nem szakmai előnyök, hanem hiányelemek megszerzése miatt lép be valamely rendszerbe. Sok vállalati vezető a rendszerek díjait egyszerűen e hiányelemek felárának minősíti.

Mégis a termelési rendszerek fejlődésével sem tartott lépést a legutóbbi években az anyagi-műszaki ellátás színvonala. Általában romlott a gépellátás és szinte valamennyi termelési rendszerben a géprendszerek kialakítása, pótlása problematikus. Egyre nehezebb a különböző típusú gépek, technikai elemek között összehangot teremteni. *A termelési rendszerek az anyagi-műszaki ellátás nehézségei következtében egyre több kompromisszumra kényszerülnek az élvonalbeli és a realizálható lehetőségek között.*

A hetvenes években jónéhányan aggódtak a termelési rendszerek „elburjánzása” miatt és állami beavatkozást sürgettek. Volt olyan vélemény is, amely a rendszerek „ésszerű területi szakosodására” hivatkozva kikapcsolta volna a rendszerek közötti versenyt. A verseny



adminisztratív megszüntetésére — szerencsére — nem került sor, bevezetésre került viszont — a megalapozatlan rendszerek kiszűrését célozva — a rendszerek állami minősítése. Nem vitatva e minősítés szakmai színvonalát, mégis nyilvánvaló, hogy itt *alapvetően adminisztratív jellegű beavatkozásról van szó*. Egy valódi érdekeken alapuló vállalatközi formát a résztvevő vállalatok *önmaguk értékelnek*. Egy vállalat azzal is minősít egy termelési rendszert, ha kilép belőle, vagy belép abba, különösképpen, ha van reális választási lehetősége.

ad. d) A rendszer érdekeltségi viszonyainak központi kérdése a tudományos-technikai haladás eredményeinek alkalmazásával, a jobb beszerzési és értékesítési lehetőségek kihasználásával keletkező *külön jövedelem elosztása*. A rendszerközpont egyik lehetősége elvileg az, hogy a fizetendő szolgáltatási díjtételeket magasan állapítsa meg. A jövedelem ilyenfajta átszivattyúzása azonban általában nem járható út a gesztor számára (például a gazdaságok egy része — kedvezőbb feltételekkel — más rendszerhez csatlakozna stb.). A másik lehetőség egy adott rendszerbe bevont földterület vagy állatlétszám növelése. (Ez a sajátos érdekeltség az irányítási törekvések mellett valószínűleg a másik oka lehetett a már jelzett extenzív bővülési folyamatnak.

Megállapítható, hogy az elmúlt években még mindig nem épült ki kellőképpen a közös érdekelttség a közreműködők között. A rendszerközpontok bevételeinek meghatározó hányada, csaknem egésze jó ideig a taggazdaságok befizetéseiből (az alapidíjból és a többlettermelés alapján fizetett kiegészítő díjtételekből) származott.<sup>5</sup> Ugyanakkor a tagvállalat számára a termésátlag növelése csak addig célszerű, amíg az összhangban van nyereségérdekelttségével. Ezzel szemben a gesztor a termésátlag növelésében volt érdekelt, amely korántsem járt mindig a nyereség növekedésével, mindenekelőtt a pótlólagos ráfordítások és a többlethozam árárányai következtében. A hiányzó közös érdekelttség megnövelte a technológiai rések lehetőségét, mert a tagvállalatok időnként bizalmatlanok voltak az ajánlott — de nem ritkán drága — technológiával szemben.

A hetvenes évek változásai, ezek között az ipari eredetű termelőeszközök árainak a felvásárlási áraknál való jóval gyorsabb növe-

<sup>5</sup> Az egyik legismertebb szántóföldi növénytermelési rendszernél a taggazdaságok befizetése 1974-ben még több mint 98%-ot képviselt az árbevételtől, 1976-ban pedig 73,4%-ot (az összes árbevétel 12,2%-a volt a többlethozam utáni kiegészítő befizetés), 1981-ben a taggazdaságok befizetése az árbevétel 60%-át tette ki, a többlethozam utáni befizetés pedig csupán az összes árbevétel 2%-át.

kedése méginkább fokozta az agronómiai-technológiai szempontok mellett a közgazdasági megközelítés fontosságát, a hozamnövelés célja a nyereség kritériumának alárendelve érvényesül. *A nyereségben való közös érdekelttség megteremtése a tagvállalat és a rendszerközpont között a rendszerek jövőbeli fejlődésének egyik központi kérdése.* (Említést érdemel az a tény is, hogy a rendszerközpontok bevételeinek növekvő hányada a rendszeren kívülről származik, például a forgalmazási tevékenységgel összefüggésben. Így a gesztor-nak a taggazdaságok befizetéseiben való érdekelttsége az elmúlt években csökkent.)

ad. e) Az utóbbi években — a fentebb már jelzett megtorpanással összefüggésben *sok szó esik a rendszerek megújulásának a szükségességéről.* A közös érdekelttség és kockázatvállalás erősítése mellett kívánatos lenne, hogy egy-egy rendszeren belül is *alternatív alrendszerek* nyerjenek kidolgozást, amelyek a különböző feltételek között gazdálkodók sajátosságaihoz volnának igazíthatók. (E problémát csak részben oldja meg, hogy egy ágazatban több rendszer is működik.) A jövőben valószínűleg azok a rendszerek lesznek igazán életképesek, amelyek a partneri kör igényeinek megfelelő differenciált és sokoldalú szolgáltatásokat tudnak nyújtani. Előmozdítaná a rendszerek megújulási kényszerét a



kedvezőbb beszerzési lehetőségek megteremtése is.

Nagyon lényeges a rendszerek megítélésében *a dinamikus szemléletmód*. Egyrészt rendszeren kívül is lehet korszerűen és eredményesen termelni. Másrészt kialakulhat olyan helyzet, hogy a rendszer — miközben a tagvállalatok termelését felhozta az elérhető színvonalra — már nem tud újítani. Nyilvánvalóan nem ellentétes az iparszerű termeléssel, ha ilyen esetben a fejlődés vállalati úton megy tovább.

#### *4. Társulások az agrár-ipari szférában*

A magyar mezőgazdaság kollektivizálását követően gyorsan megjelentek a különböző (kezdetben döntően szövetkezetközi) társulások. Főleg az akkori szövetkezetek szerény méretei és eszközei voltak azok a tényezők, amelyek a társulási törekvéseket előmozdították. A gazdaságirányítási reform kibontakozásával együtt aztán gyorsan növekedett a mezőgazdasági vállalatok, főleg szövetkezetek közreműködésével működő társulások száma.

*Az agrár-ipari szféra sajátos viszonyai, így a vállalatok nagy száma, viszonylag nagyobb önállóságuk, s az egymásra utaltság ereje kedvező feltételeket teremtett a társulási törekvésekhez. A társulások fontosságát jól érzékeltet-*

heti, hogy 1981-ben a népgazdaságban működő mintegy ezer társulásból 982 mezőgazdasági, élelmiszeripari és fagazdasági vállalatok, döntően szövetkezetek — közreműködésével tevékenykedett. A társulások 80–85%-a mezőgazdasági alaptevékenységet, illetve ahhoz kapcsolódó (építőipari, élelmiszeripari, gépipari, kereskedelmi stb.) tevékenységet folytatott. 1981-ben egy-egy mezőgazdasági vállalat átlagosan 6 társulásban vett részt.

*A társulások azért is nagy figyelmet érdemelnek, mert a résztvevő vállalatok önállóságának a veszélyeztetése nélkül mozgíthatják elő a jól és hatékonyan szervezett termelést és értékesítést.* A társulások a vállalati struktúra mobil elemei, melyek nem államigazgatási úton, hanem vállalati döntések eredményeként alakulnak, illetve szűnnek meg.

A társulások szabályozása azonban jó ideig nem kevés problémával is küszködött. Ezzel is összefügg a jogi személyként működő társulások számának a csökkenése. 1978 óta jelentős előrelépésnek minősíthető a *társulások egységes szabályozása*. Ez a szabályozás sem szüntette meg a társulási formák sokszínűségét, továbbra is fontos alapelveként érvényesül a formaválasztás szabadsága. Megszűnt a szövetkezeti társulások korábbi elkülönítése, továbbá a gazdálkodó szervezetek mellett egyéb szervezetek (például kutató intézetek) is bekapcsolód-

hatnak a társulásokba. Az új szabályozás igyekezett érvényesíteni a gazdasági önállóság és kockázatvállalás alapelvét is.

Az agrár-ipari szférában működő társulások jellemző jogi formái a közös vállalatok, a gazdasági társaságok és kisebb mértékben az egyesülések. A *közös vállalat együttes* gazdasági tevékenység keretében szolgáló, jogi személyiséggel rendelkező forma. (Ugyancsak jogi személy a betéti társulás, de ez a szabályozás sajátosságai miatt nem terjedt el.) A jogi személyiség nélküli *gazdasági társaságnál* az eredmény felosztásra kerül a tagok között. Az alapvetően koordinációs célokra szervezett, önálló jogi személyként működő *egyesülést*<sup>6</sup> a tagok tartják fenn, működési költségeit saját költségeik között számolják el.

Az említett egységes társulási szabályozás számos szempontból kedvező eredményeket hozott. Ennek ellenére tovább csökkent a jogi személyként működő társulások száma. Növekedett viszont ezek teljesítménye, így nettó árbevételük az 1978-as 22 641 millió forintról 1981-re 37 204 millió forintra nőtt (164,3%-ra), pénzügyi eredményük pedig az említett években 1219 millió forintról 1697 millió forintra nőtt,

<sup>6</sup> Ezúttal nem térek ki az agrár-ipari egyesülések sajátosságaira. Problémáikról lásd *Bethlendi László: Iparosodás és hatékonyság a mezőgazdaságban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979.*



ami a bázis 139,2%-a.<sup>7</sup> A megszűnt közös vállalatok általában a legkisebbek voltak, amelyek tevékenységüket már társulásban vagy szövetkezetben folytatják tovább.

A tapasztalatok szerint azonban az is megállapítható, hogy gyakran kevésbé sikeres a közös forrásból létesült, de az alapítóktól teljesen elkülönülő, társulási formában működő üzemek (például állattenyésztő telepek) tevékenysége. A közös gazdasági tevékenységnek a mezőgazdaságban igen bevált és elterjedt formája a gesztor gazdasági üzemeltetés, a *gazdasági társaság*. Ezek számos gazdasági funkciót segíthetnek elő, működésük kerete és formája nincs mereven behatárolva, s ha betöltötték rendeltetésüket, megszüntetésük is egyszerű. Aligha véletlen, hogy éppen ez a forma ment keresztül a leglátványosabb terjedésen. Növekvő teljesítményüket érzékeltetheti, hogy nettó árbevételük 1975–1981 között csaknem háromszorosára nőtt (13 023 millió forintról 38 699 millió forintra), eredményük pedig több mint négyszeresére (505 millió forintról 2049 millió forintra). A jogi személyiség nélküli társulások méreteik és teljesítményeik szerint jelentős szóródást mutatnak, kis

<sup>7</sup> Az adatok forrása: A mezőgazdasági, élelmiszeripari és egyéb tevékenységet folytató társulások tevékenysége c. MÉM STAGEK kiadványsorozat.

volumenű szolgáltató szervezettől országos termelési rendszerekig terjed skálájuk.

A továbbiakban csupán *a társulások továbbfejlesztésének néhány fontos összefüggését* kívánom jelezni.

a) Mindenekelőtt úgy gondolom, hogy ma az egyik legfontosabb feladat a meglévő társulások munkájának eredményesebbé tétele. A társulási kapcsolatok bővülését illetően fontos követelmény, hogy az kizárólag vállalati érdekek bázisán menjen végbe. Bármiféle kampányszerű törekvés a társulások szervezésére csupán elvonná a figyelmet a vállalati működés hatékonyabbá tételéről, a vállalati tartalékok mozgósításáról.

b) A társulások *ágazatok szerinti megoszlása egyenetlen*, különösen kevés az élelmiszeripari társulás, melyeknek száma az 1970-es évek közepétől 1980-ra 59-ről 15-re csökkent. Az effajta problémák megoldódása csak kedvezőbb érdekeltségi viszonyok között képzelhető el.

c) Sajátos újszerű társulási formák *az erős és gyengébb vállalatok* (döntően szövetkezetek) közös szervezetei, melyek kölcsönös előnyökkel járhatnak a résztvevőkre. Ezekről az újszerű társulási kapcsolatokról ma még meglehetősen keveset tudunk, az azonban máris érzékelhető, hogy a tulajdonképpeni gazdasági érdekeken túlmenően, egyéb, informális törekvések is megjelenhetnek körülöttük.

d) Ugyancsak újszerű forma az egy-egy régió mezőgazdasági vállalatainak tevékenységét összekapcsoló, ún. „*kistérségi integráció*”. E kooperációs körzetek valamely térség mezőgazdasági vállalatainak együttes fejlesztését, tevékenységük koordinációját szervezeti összevonás, azaz irányítási szempontból áttekinthetetlen mammutgazdaságok létrehozása nélkül segíthetik elő. Az egymás mellett fekvő mezőgazdasági vállalatok együttműködése gazdasági előnyökkel járhat, de az ilyen típusú együttműködést sem célszerű felülről kialakított határok közé beszorítani, mely lecsökkenené a vállalati mozgásteret és rugalmasságot.<sup>8</sup> Azért is célszerű a területi elvet egyoldalúan előtérbe állító nézettel szemben óvatosságot tanúsítani, mert a regionális szervezési elv eredetileg a direkt gazdaságirányítási rendszer sajátossága.

e) A jövőben növekvő szerepet kaphatnak a különböző vagyonegyesítés nélküli, alapvetően *koordinatív társulások* is, amelyek szerény fejlesztési eszközök mellett is eredményesen szolgálhatják a hatékonyabb vállalatközi kapcsolatokat.

<sup>8</sup> Lásd Szabó József–Bethlendi László: A mezőgazdaság és az élelmiszeripar a fejlődés új szakaszában. Társadalmi Szemle (1981) XXXVI. évf. 12. sz., 29–30. old.



## 5. A külkereskedelem vállalati kapcsolatai

Ha a magyar népgazdaság nyitott szerkezetű gazdaság, akkor annak az agrártermelés az egyik legnyitottabb területe. Befejezésként egészen röviden e fontos területet kívánom érinteni a vállalati kapcsolatok kontextusában.

Már a gazdasági mechanizmus átfogó reformjának is fontos célja volt a termelés és a külkereskedelem szervezettebb összekapcsolása. A növekvő mértékben exportra orientált élelmiszer-termelésben különös erővel vetődik fel e követelmény. Több tekintetben mutatkozik előrelépés e területen, különösképpen a korábbi évek gyakorlatához képest.

Mégsem lehetünk elégedettek e szféra vállalati kapcsolataival. Az alapvető problémák — a teljesség igénye nélkül — az alábbiak:

Külkereskedelmünk szervezete ma is alapvetően *profilírozott és az adott területen monopoljogokat élvező vállalatokból épül fel*. A szakosított külkereskedelmi vállalatoknak kétségtelenül vannak bizonyos potenciális előnyeik, így forgalmuk volumene nagy, nemzetközileg is van bizonyos súlyuk. Képesek lehetnek kiterjedt külföldi hálózat fenntartására, illetve speciális külkereskedelmi üzletformák megvalósítására, az adott termékkör speciális marketingjének ismerői stb. Ugyanakkor ez a szervezeti konstrukció *jelentős*

*hátrányokat* is magában hordoz. Mindenekelőtt meglehetősen merev ez a szerkezet, továbbá együtt járhat a monopolisztikus lehetőségek érvényesítésével. A nagy, profilírozott külkereskedelmi vállalatok továbbá, elsősorban a nagy volumenű üzletekben érdekeltek igazán, a kisebb üzletek lebonyolítására nincs elegendő energiájuk és érdekeltségük, és piaci érzékenységük sem nagy egy bizonyos nagyságrend alatt. Ugyanakkor általában ezek a külkereskedelmi szervezetek csak csekély kockázatot vállalnak. Ez még az elvileg közös érdekeltséget szolgáló formákra is érvényes. „Az eddigi pool-szerződésekben rögzített külkereskedelmi vállalati eredmény képzésében lényegesen kisebb arányt képvisel a hatékonyabb piaci munka alapján felhalmozódó nyereség, és viszonylag magas a forgalmi jutalék alapján képződő eredmény. Az arányok megváltoztatása a külkereskedelmi vállalatokat hatékonyabb tevékenységre ösztönözné.”<sup>9</sup>

További probléma az exportpiacokról érkező viszonylag kevés információ. Így például az exportpiac igényeit a felvásárló vállalatok országosan egységes minőségi előírásai közvetítik, ami olyan „uniformizált” igény-

<sup>9</sup> *Éliás András–Gajdos Géza: A mezőgazdaság és az élelmiszeripar exportorientált irányításáról. Közgazdasági Szemle (1980) XXVII. évf. 6. sz., 720. old.*

szintnek tűnik, aminek nem mindig van köze a konkrét exportpiac konkrét igényeihez. Az elégtelen informáltság és a nem kellő érdekelttség következtében az exportáruk előállítása is gyakran lökésszerű, amikor az értékesítés körültekintő megszervezése okozhat gondokat. Nem lebecsülhető gondokat okozott az élelmiszeripar korábbi szervezeti rendszere is az elmúlt időszakban.

Több biztató lépés történt az utóbbi években, amelyek hozzásegíthetnek a jelzett nehézségek leküzdéséhez.

*Általános profilú külkereskedelmi vállalatok alakultak*, amelyek versenyezhetnek a szakosított külkereskedelmi vállalatokkal. Az új vállalatoknak már a pusztán léte is pozitív hatást gyakorolhat a vállalati kapcsolatokra. A mezőgazdasági termelő korábbi pozíciója kedvező irányban változott, s a szakosított külkereskedelmi vállalatok is jobban törekszenek a szorosabb kapcsolatok kiépítésére.

Az új külkereskedelmi vállalatok megjelenése azonban nem törte meg alapvetően a régiék monopolhelyzetét. Egyrészt az „általános” profilú vállalat is csak a számára engedélyezett termékeket exportálja. Ha a termékskála szélesítése érdekében újabb termékekre kérnek exportengedélyt, azt nem ritkán csak nagyon nehezen és korlátozásokkal kapják meg. Másrészt a profilgazda külkereskedelmi válla-



lattal árat és piaci kondíciókat kell egyeztetnünk, vagyis azok árait nem kínálhatják alá és nem nyújthatnak kedvezőbb piaci feltételeket sem. Ez az egyeztetési kötelezettség az érintett vállalatok között sok súrlódáshoz vezet, s úgy tűnik, hogy a régi külkereskedelmi vállalatoknak van lehetőségük a konkurrens vállalat üzleteinek megghiúsítására.

E versenykorlátozó szabályozás feloldása valószínűleg kedvező hatást gyakorolna a vállalati kapcsolatokra. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy *a gazdasági mechanizmus, ezen belül a szervezeti rendszer továbbfejlesztése során meggondolandó* — bizonyos korlátok között — *a külkereskedelmi profilkööttség és ezzel együtt a bizományosi kényszer megszüntetése is.*

Lehetőséget kellene biztosítani arra is, hogy a meglévők mellett *új külkereskedelmi vállalatok* is létrejöhessenek, például a termelők közös vállalatoként vagy más formában. A termelő vállalatok *önálló külkereskedelmi joga* — ahol az indokolt — ugyancsak felfokozhatja a külpiazi orientációt. Nem árt azonban arra sem utalnom, hogy csak a feltételek megléte esetén ésszerű az önálló külkereskedelmi jog gyakorlása. Ez pedig a termelési és az exportvolumen mellett a megfelelő kockázatviselési képességet, a szervezeti és káderfeltételek kialakítását is megköveteli. Hosszabb távon is járható és

kívánatos út, hogy a külkereskedelmi szakértelemmel rendelkező vállalat kereskedjen, de a termelő érdekeltté tétele mellett. *Közös érdekeltségű kapcsolatokra* ma is lehet példákat felhozni (például bizományi szerződés, pool, améta, külkereskedelmi társaság). Az is igaz viszont, hogy önmagában valamely intézményi forma alkalmazása a fentiek közül még korántsem jelent biztosítékot a valóságos közös érdekeltség kialakulására. (Így például sajátos jelenség, hogy amikor a bizományi díjakat az árhatóság a korábbinál alacsonyabban állapította meg, ezt követően kezdtek el szaporodni a külkereskedelmi vállalatok és a termelők közötti társasági szerződések. Ezek pedig gyakran csak elnevezésükben térnek el a korábbi, magasabb díjat tartalmazó bizományi szerződésektől.) A közös érdekeltséget mozgíthatná elő a jelentősebb kockázatvállalás is, például árkockázati alap formájában.

*A piaci verseny, az áru-pénz viszonyok aktivizálása meggyorsíthatná az innovációs folyamatot, a külpiac folyamatos bővítését és újak megszerzését. Ezen az úton hatékonyabbá válhatna agrár-külkereskedelmünk is.*

A kiadásért felelős az Akadémiai Kiadó és Nyomda főigazgatója

Felelős szerkesztő: Klaniczay Júlia

A tipográfia és a kötésterv Löblin Judit munkája

Műszaki szerkesztő: Érdi Júlia

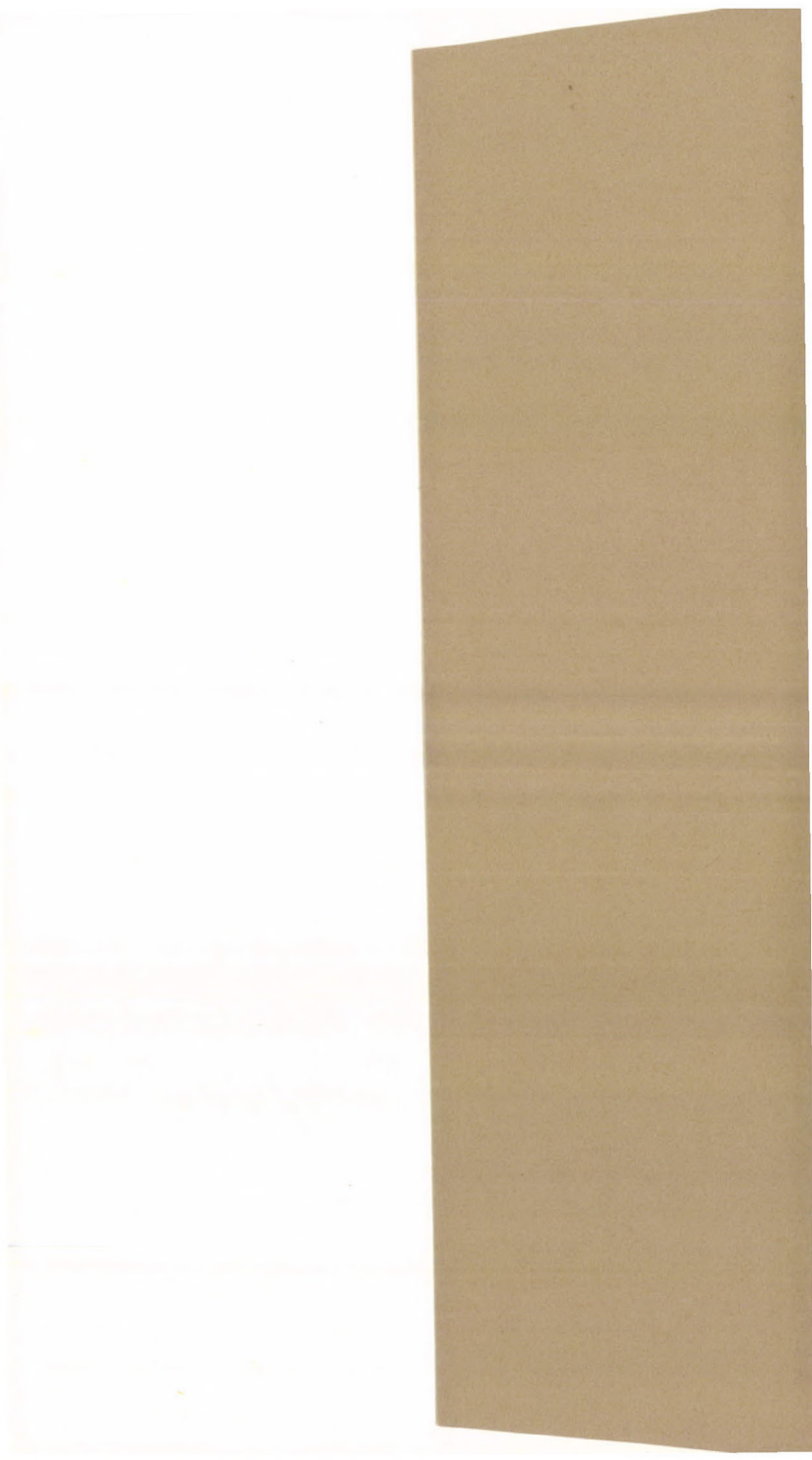
Terjedelem: 2,17 (A/5) ív — AK 1799 k 8587

HU ISSN 0236-6258

14147 Akadémiai Kiadó és Nyomda

Felelős vezető: Hazai György





Ára: 17, - Ft